

20 JAHRE INTERNE KOMMUNIKATION

VON DER MITARBEITERZUFRIEDENHEIT ZUM MITARBEITERENGAGEMENT



DR. ULRIKE BUCHHOLZ ist Professorin im Studiengang Public Relations der Fachhochschule Hannover.

Noch bis vor wenigen Jahren galt die interne Kommunikation in den meisten Unternehmen im Vergleich zur Kommunikation mit externen Zielgruppen als deutlich weniger anspruchsvoll oder gar als in irgendeiner Weise wettbewerbsrelevant. Wurde sie lange als reine Sozialleistung betrachtet, rückt sie nun – insbesondere vor dem Hintergrund voranschreitender Globalisierung und ihren Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen – langsam als strategisches Führungsinstrument in das Bewusstsein vieler Unternehmenslenker. Denn mehr und mehr wird deutlich, dass die eigenen Mitarbeiter ausschlaggebender Faktor bei der Bewältigung von Veränderungen sind.

Dabei ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Veränderung ja keineswegs neu. Traditionreiche Unternehmen haben sich damit zum Teil über mehr als 100 Jahre befassen müssen; ansonsten gäbe es sie heute gar nicht mehr. Allerdings gingen diese Transformationen anfangs langsamer vor sich als heute und wurden vor allem in einen Zustand lang anhaltender Stabilität überführt.

Seit Ende der Achtzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts beschäftigt sich die Wirtschaft mit der Bewältigung von anhaltenden, tief greifenden Veränderungen, die nicht mehr, wie in den Entwicklungsperioden zuvor, problemlos zu integrieren sind. Die Diskussion hat in den letzten Jahren zudem beträchtlich an Intensität und Substanz zugenommen, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass Veränderungen heutiger Prägung inzwischen häufiger sind, weit reichender und schneller stattfinden und auch komplexer sind als zu Beginn.

Die Spielregeln, nach denen Wirtschaft betrieben wird, haben sich in den letzten 20 Jahren gravierend geändert, und eine Konsolidierung ist nicht abzusehen. Während sich die Lösungsansätze in den Unternehmen zunächst vielfach auf Maßnahmen der Restrukturierung und der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen beschränkten, ist inzwischen der komplette Unternehmenswandel Gegenstand von Kontinuität geworden, immer verbunden mit tief greifenden Einschnitten in die Unternehmenskultur.

Mit dem steigenden Interesse am Management von Veränderungen hat schließlich auch die Diskussion um die „Change Communication“ oder „Kommunikation in Veränderungsprozessen“ begonnen. Untersuchungen haben gezeigt, dass beeindruckend viele Veränderungsvorhaben kostentreibend verzögert werden oder gar scheitern. Erfolgreicher Wandel, so die Erkenntnis, hängt offenbar weniger von schlüssigen, strategischen Konzepten ab als vielmehr von der gelungenen Realisierung, die nie ohne die betroffenen Menschen ablaufen kann. Und der Mensch ist bekanntermaßen ein komplexes Wesen, ausgestattet mit der Fähigkeit zu und vor allem dem Bedürfnis nach Kommunikation – ein Faktor, der in den stark betriebswirtschaftlich ausgerichteten Strategiemodellen häufig vernachlässigt wurde.

Den Wandel meistern durch Kommunikation – zahlreiche Publikationen setzen sich mittlerweile mit dieser Thematik auseinander. PR-Agenturen und Unternehmensberatungen bieten vielfältige Umsetzungsmodelle an, und Organisationen für Management-Trainings richten entsprechende Tagungen aus. So kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass nach jahrelangem Rätseln über die Faktoren für Erfolg oder Misserfolg von Change Management nun endlich der Stein der Weisen gefunden wurde: Es ist die Kommunikation! Heureka!

Was ist dran an der Kommunikation im Change Management? Ist sie tatsächlich neu? Oder handelt es sich um alten Wein in neuen Schläuchen, der dem Kenner nur ein müdes Lächeln abringt? Dieser Artikel möchte zur Klärung beitragen und gleichzeitig einen Bereich der Unternehmenskommunikation ins rechte Licht rücken, der immer wieder beschworen, aber letztlich doch stets recht stiefmütterlich behandelt wurde: die interne Kommunikation, der Dialog mit den Mitarbeitern.

1980-ER JAHRE: MITARBEITERMOTIVATION UND WIR-GEFÜHL

Betrachten wir zunächst, wo die interne Kommunikation stand, bevor die Fitness-Kuren und Managementlehren in den Unternehmen Einzug hielten. Fortschrittliche Unternehmen, vor allem solche, die schon alleine wegen ihrer Größe

beziehungsweise wegen ihrer internationalen Ausprägung gegenüber der Öffentlichkeit exponierter waren als andere, hatten schon längst einen Zusammenhang erkannt zwischen dem Aufbau und der Pflege eines positiven Unternehmensimages und der Sicherung der Unternehmensstellung in der Umwelt, verbunden mit der Gewährleistung der Funktionsfähigkeit eigener Handlungsspielräume. Demzufolge konzentrierte sich die Öffentlichkeitsarbeit auf externe Zielgruppen und schlug sich vor allem in Presse- und Medienarbeit nieder.

Die heranwachsende Informationsgesellschaft erwies sich unterdessen als zunehmend kritisch, auch gegenüber dem eigenen Unternehmen, und drohte den unternehmerischen Spielraum in Bedrängnis zu bringen. Die Unternehmer stellten fest, dass die eigenen Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg eine bedeutende Rolle spielen und eine positive Unternehmenskultur viel zum Gesamterfolg beitragen kann. Nur informierte Mitarbeiter, so die Erkenntnis, identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und sind motiviert, einerseits Leistung zu erbringen und andererseits als positive Multiplikatoren nach außen zu wirken. Denn als Insider haben sie in der Öffentlichkeit eine große Glaubwürdigkeit und prägen wesentlich das Bild ihres Betriebs.

Die Mitarbeiter ihrerseits wollten ihre eigene Rolle im Unternehmen sowie dessen Abhängigkeiten von der Umwelt begreifen und erwarteten eine Basis für die (soziale) Integration mit ihrer Arbeitsstätte. Damals setzte sich die Sichtweise durch, dass mit der Anwendung strukturierter interner Kommunikation das Verständnis der Leitungsebene für soziale und betriebsinterne Anliegen der Mitarbeiter gefördert werden, wie andererseits das Verständnis der Mitarbeiter für Ziele und Entscheidungen der Leitung geweckt und aufgebaut werden kann. Kommunikation verstärkt auf allen Ebenen die Motivation zur Erfüllung der gestellten Aufgaben und räumt Zweifel und Missverständnisse aus. Angriffen von außen wird durch rechtzeitige Beantwortung strittiger Fragen intern ein Gegengewicht entgegengesetzt.

Die interne Kommunikation wurde folglich praktiziert, um Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, damit die Leistungsfähigkeit gesteigert und

die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gesichert werden konnte. Denn Zufriedenheit stellte sich inzwischen nicht mehr automatisch nur durch materielle Gratifikationen und die Aussicht auf eine lebenslange Beschäftigung ein. Die getroffenen Maßnahmen waren – wie in der externen Kommunikation auch – weitgehend medialer Natur, wobei die Publikation einer Mitarbeiterzeitschrift sowie die Gestaltung eines „Schwarzen Bretts“ im Zentrum der Bemühungen standen. Als die elektronische Kommunikation Einzug in die Unternehmenskommunikation hielt, begann man schließlich auch die Vorteile von Intranet und E-Mail zu nutzen.

Die Hauptziele der internen Kommunikation konzentrierten sich dabei vor allem auf die Vermittlung der Unternehmensziele, dem Begegnen von Gerüchten und die Lieferung von (meist oberflächlichen) Hintergründen zu Entscheidungen verbunden mit dem Werben um Verständnis und Vertrauen und dem Schaffen eines so genannten „Wir-Gefühls“. Der offene, sprich aufrichtige Dialog mit den Mitarbeitern nahm hier seinen Anfang.

Diese Schilderung soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die interne Kommunikation in den meisten Unternehmen weiterhin eine untergeordnete Rolle spielte. Wenn es darum ging, Public Relations zu professionalisieren, optimierte man die externe Kommunikation. Es war keineswegs so, dass die nötigen Strukturen überall konsequent aufgebaut wurden. Häufig blieb die Mitarbeiterkommunikation das Synonym für die Mitarbeiterzeitschrift.

Dabei ergaben schon damals Befragungen eindeutig, welche Verbesserungen sich Mitarbeiter wünschten:

- Kürzere und direktere Wege; frühzeitige Information,
- Stärkere Information durch Vorgesetzte,
- Umfassendere Information der Geschäftsleitung über organisatorische Änderungen, Unternehmensziele, die wirtschaftliche Entwicklung, Änderungen im Personalbereich, das Leistungsangebot des Unternehmens.

Dass die entsprechende Umsetzung vielerorts noch so lange auf sich warten ließ (zum Teil

auch noch heute), lag wohl nicht zuletzt an zwei Rahmenbedingungen damaliger Unternehmensstrategien: Zum einen waren die Vorteile des Benchmarking noch nicht überall bekannt (die oben erwähnten Befragungen waren selten und wurden vorrangig in großen Unternehmen durchgeführt), zum anderen scheute man vielerorts die mit einer stärkeren Mitarbeiterorientierung verbundenen Konsequenzen im Führungsverhalten.

1990-ER JAHRE: TEAMGEDANKE UND EIGENVERANTWORTUNG

Mit dem Einzug von Kaizen, Total Quality Management, Reengineering, Lean Management oder Just in Time in die Unternehmen der späten Achtziger- und frühen Neunzigerjahre rückte auch die organisationsinterne Kommunikation stärker in das Bewusstsein der verantwortlichen Manager. Eine wesentliche Rolle spielte dabei der Gedanke der teamorientierten Zusammenarbeit. Dazu gehörte die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter, die in ihren Arbeitsabläufen anders als früher nun vermehrt Entscheidungen treffen und den Arbeitsprozess eigenständig vorantreiben können müssen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Verfügbarkeit der richtigen Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität und Menge.

In den neuen Strukturen und Arbeitsabläufen wurden nun solche Mitarbeiter benötigt, die auf unterschiedlichen Ebenen permanente Prozessoptimierung mitgestalten können und dazu motiviert sind. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Ganz im Gegenteil: Mehr denn je ist die kreative Beteiligung der Betroffenen und die Übernahme von Eigenverantwortung, unterstützt durch neue Modelle der Selbstorganisation, notwendig. Unverzichtbar dafür war und ist eine größtmögliche Transparenz von Zielen und Verfahren sowie entsprechende Hintergrunddarstellungen, die Zusammenhänge erkennen und die Unternehmenswelt verstehen lassen. Transparenz ist Voraussetzung für systemisches Denken und weltweite Zusammenarbeit. Beides ist für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unabdingbar.

Aber in besonderem Maße wird deutlich, dass es bei der erfolgreichen Umsetzung von Verände-

rung vor allem auf das Engagement der Mitarbeiter ankommt. Interne Kommunikation muss also dazu beitragen, die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu erleichtern und helfen, den Wandel zustande zu bringen. Der Abbau von Kommunikationsbarrieren für einen optimalen Informationsfluss sowie die tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensabläufen und -strategien mit dem Zweck der Steigerung des persönlichen Engagements waren die beiden wesentlichen Ansatzpunkte für die interne Kommunikation in Veränderungsprozessen zu Beginn der Neunzigerjahre.

Hier nahm die „Change Communication“ ihren Anfang, und es wird deutlich, dass die heutigen Rufe nach einer systematischen und methodischen Veränderungskommunikation schon sehr viel früher erklangen, als man angesichts der zur Zeit geführten Diskussion vermuten könnte. Damals blieben sie aber noch sehr oft ungehört. Viele Unternehmensleitungen blieben zunächst bei den Routine-Abläufen der internen Kommunikation und betrachteten es bereits als großen Fortschritt, die Informationsmenge oder -häufigkeit zu steigern. Die Ergebnisse aus früheren Mitarbeiterbefragungen (siehe weiter oben) wurden noch nicht wirklich ernst genommen.

PERSÖNLICHE KOMMUNIKATION ALS SCHLÜSSELEKTOR BEI VERÄNDERUNGEN

Mit der Intensivierung von Change Management-Programmen vor allem in der Industrie und den damit verbundenen wettbewerbsrelevanten Umsetzungsverzögerungen durch „sperrige“ Mitarbeiter stellte sich gegen Ende der 90-er Jahre ein Umdenken ein. Die Verantwortlichen begriffen, dass bei den betroffenen Menschen eine Überzeugungs- und eine Erfahrungsschwelle überwunden werden muss, bis Veränderungen nachhaltig greifen können. Mitarbeiter tragen auch schwierige Entscheidungen leichter mit, wenn sie die Hintergründe kennen. Dafür wollen sie aber mehr Informationen, unmittelbarer und schneller als je zuvor. Und sie wollen sich beteiligen, Fragen stellen, Kommentare äußern, neue Vorgehensweisen empfehlen. Die tradierten Mittel und Wege der hauptsächlich schriftlichen Kommunikation reichten dazu aber nicht mehr aus.

Ganz besonders in Veränderungsprozessen sind Führungskräfte gefragt, die glaubwürdige, klare und unmissverständliche Antworten geben und Orientierung vermitteln. Verständigungsprozesse zielen auf Einverständnis, welches weit mehr rational als emotional motiviert ist. Einverständnis kann der anderen Seite nicht aufgezwungen oder durch Manipulation auferlegt werden.

Menschen ändern sich nicht, weil es andere von ihnen erwarten. Einverständnis beruht stets auf Überzeugung, und überzeugen kann man am wirkungsvollsten durch den persönlichen Meinungsaustausch.

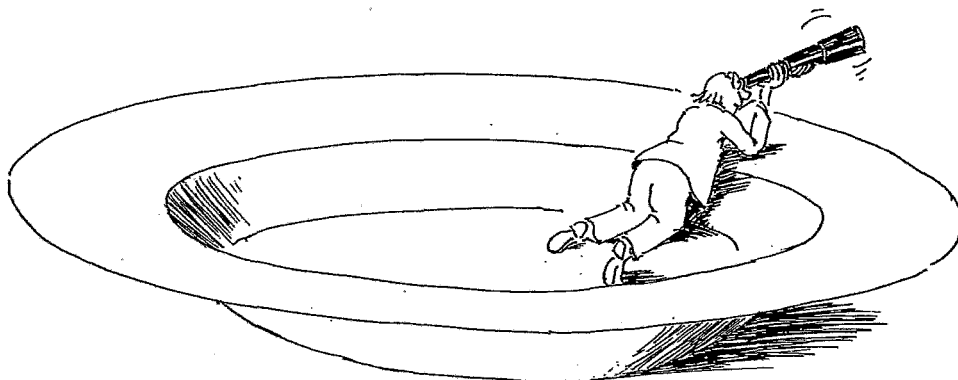
Vom Management ist daher eine prozessbegleitende Kommunikation gefordert. Gemeint ist eine kontinuierliche Darstellung der Hintergründe und Zusammenhänge, die Thematisierung von Kontext, die Demonstration der persönlichen Identifizierung mit dem Unternehmen, der eigenen Verantwortlichkeit. Der Prozess einer Problemlösung setzt einen Dialog voraus, in dem die Argumente, Wertvorstellungen und Interessen auch der anderen Seite zur Sprache gebracht werden. Eine systematische, strategisch ausgerichtete persönliche Kommunikation auf allen Managementebenen, vor allem aber durch die direkten Vorgesetzten, kennzeichnet die interne Kommunikation als Modell für Engagement, das sich in den 90-er Jahren durchzusetzen begann.

Im Grunde ist der Wert der persönlichen Kommunikation aber keine neue Erkenntnis. In den Hierarchien vergangener straff vertikal organisierter Unternehmensstrukturen spielte die persönliche Kommunikation vor allem auf den unteren Managementebenen, insbesondere in produzierenden Betrieben, eine große Rolle. So galt etwa die persönliche, individuelle Auseinandersetzung eines Meisters mit seinen Mitarbeitern lange Zeit als beispielhaft für einen wirkungsvollen, von Kommunikation geprägten Führungsstil. Auch früher wurde also schon viel persönlich kommuniziert. Mit dem Aufbrechen überkommener Organisationsstrukturen, verbunden

mit dem Verschwinden des Meisters traditioneller Prägung aus den Produktionsbetrieben oder ähnlichen Führungsfunktionen in den Unternehmen und mit dem gleichzeitigen Einzug der elektronischen Kommunikation verblasste schließlich zunächst auch die Bedeutung der persönlichen Kommunikation.

Allerdings hat sich mittlerweile ebenfalls der Kommunikationsstil geändert – ein weiterer Aspekt der Kommunikation im Change Management. „Persönlich“ meint nicht unbedingt das Gegenteil von „formal“ und „bürokratisch“. Die alten Meister haben sicher formaler geredet als das inzwischen so mancher Vorstandsvorsitzende tut. Veränderungen werden heute auch noch mit Rundschreiben angekündigt oder per E-Mail. Auch die Zahl der Mitarbeiterzeitschriften und Broschüren hat nicht abgenommen. Ganz zu schweigen von den Möglichkeiten, die das Intranet und andere elektronische Kommunikationsinstrumente bieten. Wer Veränderungen jedoch erfolgreich bewältigen will, muss auf das Engagement der Mitarbeiter setzen. Und diese erwarten besonders in Zeiten der Instabilität Signale der Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit, ausgedrückt durch eine offene, sprich: aufrichtige und ungeschminkte Auseinandersetzung mit dem Veränderungsprozess. Dabei kommt es zum Beispiel darauf an, wie Kommunikation gerade dann verläuft, wenn offiziell noch nichts gesagt werden kann und wie konstruktiv mit Ängsten und Widerstand umgegangen wird. „Persönlich“ meint somit nicht nur eine Interaktion von Angesicht zu Angesicht, sondern auch einen (zwischen)menschlichen Kommunikationsstil.

Ein weiterer Aspekt der Kommunikation im Change Management ist die Funktion des



Managements als Katalysator. Veränderung ist nichts anderes, als sich immer wieder neu aufzustellen. Dabei handelt es sich um einen sozialen Prozess, welcher der mobilisierenden Führung bedarf: Es ist erfolgsentscheidend, sich richtig mitzuteilen, zuhören zu können und Feedback zu geben. Wirkungsvolle interne Kommunikation ist nur durch die richtige Aufstellung und Rollenverteilung aller Beteiligten zu erreichen. Strategische interne Kommunikation befähigt die Mitarbeiter zur praktischen Umsetzung der Unternehmensstrategie, damit sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.

Somit stellt die Notwendigkeit zur Intensivierung der persönlichen Kommunikation, sowohl in ihrer Form als auch in ihrem Stil, und die integrative Gestaltung der Kommunikationsaufgaben auf allen Unternehmensebenen die entscheidende Weiterentwicklung der internen Kommunikation in Veränderungsprozessen heutiger Ausprägung gegenüber der traditionellen internen Kommunikation als Modell für Mitarbeiterzufriedenheit dar.

STEIGENDE ANFORDERUNGEN AN PROFESSIONALITÄT

Kommunikation in Veränderungsprozessen oder auch Change Communication ist also bei genauerer Betrachtung nichts anderes als professionell ausgeübte interne Kommunikation. Sie ist keineswegs neu, wie es scheinen könnte, sondern sie begleitet das Change Management seit rund 20 Jahren. Also alles schon einmal da gewesen? Wenn die Change Communication bereits eine so lange Tradition hat, warum ertönt der Ruf in der heutigen Zeit dennoch so laut? Die beschriebenen Ausprägungen der internen Kommunikation müssten in der vergangenen Zeit längst durchgehend realisiert und damit für eine aktuelle Diskussion gegenstandslos geworden sein. Studien zeigen inzwischen eindeutig, dass Misserfolge in Veränderungsprozessen häufig auf den Mangel an einer auch nach innen überzeugenden Kommunikationsstrategie zurückzuführen sind. Die Experten wissen das, aber ihnen ist es bis heute noch nicht durchgehend gelungen, die Unternehmensleitungen davon zu überzeugen beziehungsweise die grundsätzliche wirtschaftliche Relevanz von Kommunikation deutlich zu machen.

Das liegt wohl vor allem daran, dass Öffentlichkeitsarbeit, intern wie extern, in den Achtziger- und Neunzigerjahren noch keinen strategischen Anspruch hatte. Der Unternehmensplanungsprozess fand vielfach ohne Einbezug der PR-Verantwortlichen statt. Einen geregelten Informationsaustausch mit den Planungsspezialisten gab es so gut wie nicht. Ein solcher Anspruch bestand auch gar nicht – weder von Seiten der Unternehmensleitung noch von Seiten der PR-Verantwortlichen. Letztere verstanden sich primär als Ausführende. Die Auseinandersetzung mit gesellschaftspolitischen Problemen und unternehmensinternen Entwicklungen betrachteten sie lange Zeit als Aufgabe der obersten Unternehmensführung, die sie allenfalls abzubilden hatten.

Demzufolge konzentrierte sich die PR-Arbeit in den meisten Unternehmen stark auf die Medienarbeit. Optimierungen wurden an den Instrumenten vorgenommen. Das galt sowohl für die externe wie auch für die interne Kommunikation. Und dies ist wohl ein wesentlicher Grund, warum auch die Change Communication erst jetzt mit Einsetzen der Diskussion um die grundsätzliche strategische Relevanz von Public Relations im größeren Ausmaß an Bedeutung gewinnt – was sich nicht zuletzt in den zahlreichen Fachpublikationen jüngeren Datums widerspiegelt.

Mit dem steigenden Bewusstsein, dass für die Bewältigung komplexer Veränderungsprozesse nicht nur ausgefeilte betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden eingesetzt, sondern gleichzeitig die Menschen in diesen Prozessen angesprochen werden müssen, rückt also auch die Kommunikation stärker in den Fokus der Verantwortlichen. Denn für den Erfolg eines angestrebten Veränderungsprozesses ist es entscheidend, dass die Mitarbeiter ihn tragen. Aber in vielen Unternehmen und Organisationen ist mit diesem Bewusstsein noch nicht zwangsläufig ein professionelles Vorgehen verbunden. Hier ist derzeit ein Umbruch in der Mitarbeiterkommunikation zu verzeichnen, der in den großen, in der Regel bereits ausgeprägt international agierenden Konzernen schon deutlich fortgeschritten ist.

Fortsetzung Seite 20

SOZIALWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE IN DER PRAXIS

Vor dem Hintergrund gestiegener strategischer Anforderungen an die (interne) Kommunikation und die damit verbundene Suche nach geeigneten Lösungen gilt inzwischen in der Praxis mehr und mehr die Beschäftigung mit anwendbaren wissenschaftlichen Erkenntnissen und theoretischen Modellen als gehbarer Weg. Um die notwendige Dynamik in Veränderungsprozessen aufrecht zu erhalten, ist es für den Kommunikationspraktiker in der Tat sinnvoll, sich Erkenntnisse der Sozialwissenschaft zunutze zu machen.

Die Diffusionsforschung etwa untersucht, wie Verbreitungsprozesse verlaufen und von welchen Faktoren es abhängt, ob eine Neuerung angenommen oder abgelehnt wird. Dabei ist das Verhältnis von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation von besonderem Interesse. (Maletzke, 1998, 116-117).

Die Übernahme neuer Ideen und Praktiken vollzieht sich in der Regel als ein Prozess aufeinander aufbauender Phasen. Der amerikanische Sozialwissenschaftler Everett M. Rogers unterscheidet fünf aufeinander folgende Schritte, vom ersten Kontakt zu einer Idee bis zu ihrer Übernahme in dauerhaftes Handeln, nämlich knowledge, persuasion, decision, implementation und confirmation (1995, 163). Diese fünf Phasen kann man auf den Unternehmensalltag mit den Bezeichnungen Kenntnisnahme, Einschätzung, Entscheidung, Versuch und Bestätigung übertragen.

Dieser Ablauf beschreibt einen Prozess, in dem man zunächst Kenntnis über eine Neuerung bzw. Veränderung erhält und dazu eine erste Einstellung oder Meinung bildet. Im nächsten Schritt trifft man eine Entscheidung darüber, ob man die neue Idee grundsätzlich annimmt oder ablehnt. Bei einem positiven Urteil unternimmt man einen ersten Versuch der Übernahme, um schließlich die getroffene Entscheidung abschließend zu bestätigen oder doch endgültig abzulehnen.

1. Kenntnisnahme:

In dieser ersten Phase erhalten die Mitarbeiter Kenntnis von einem Veränderungsthema (z.B.

Umstrukturierung, Fusion, Ausgliederung). Es tritt in ihr Bewusstsein, wird zunächst einmal wahrgenommen, ohne dass dem Thema notwendigerweise eine Relevanz für die eigene Arbeit beigemessen wird. Diese Haltung dürfte umso stärker zu beobachten sein, je häufiger zuvor Veränderungsprojekte oder Unternehmensprogramme verkündet wurden, ohne dass eine konsequente Umsetzung erfolgt ist. Mitarbeiter betrachten ein neues Thema dann schlicht als ein weiteres, für sie ebenso wenig relevantes Thema wie alle anderen zuvor – möge es dieses Mal auch noch so ernsthaft vom Management angegangen werden.

2. Einschätzung

Die zweite Phase wird dann aktiviert, wenn die Mitarbeiter erkennen, dass das aktuelle Thema wohl doch nicht an ihnen vorbei gehen, sondern vermeintlich oder tatsächlich signifikant in ihren Arbeitsalltag eingreifen wird. Jetzt beginnt die Bewertung der neuen, unbekannten Situation. Unsicherheit stellt sich ein, die Vor- und Nachteile werden abgewogen, die Komplexität der Veränderung wird eingeschätzt, eine persönliche Machbarkeitsanalyse vorgenommen. Wie bedrohlich oder chancenreich ist die Veränderung für die eigene Umgebung? Welche Auswirkungen, welches Ausmaß hat sie?

3. Entscheidung

Erste Versuche werden unternommen, eine Meinung gebildet, das Urteil gefällt. Nimmt man die neue Situation in seinem Arbeitsumfeld an oder lehnt man sie ab? Hier ist es entscheidend für den Unternehmer, an der Meinungsbildung in seinem Unternehmen beteiligt zu sein. Denn ein Urteil fällt so oder so. Die Frage ist nur, auf Basis welcher Informationen und Handlungen? Je mehr Unterstützung die Mitarbeiter erhalten, je mehr Fragen zur Zufriedenheit beantwortet sind, um so eher fällt die Entscheidung zu Gunsten der angestrebten Veränderung.

4. Versuch und 5. Bestätigung

Erst wenn die Mitarbeiter erkannt haben, dass es für sie sinnvoll ist, den aufgezeigten Weg

mitzugehen, werden sie einen ernsthaften Versuch unternehmen und die Veränderung schließlich übernehmen – sofern ihr positives Urteil eine Bestätigung findet.

Die für ein Unternehmen wettbewerbsrelevante Übernahme von neuen Ideen und Praktiken werden also im Wesentlichen durch drei zuvor ablaufende Entscheidungsphasen gefördert oder behindert. In jedem Schritt des beschriebenen Prozesses kann es zu einem Abbruch kommen. Wer es demnach nicht schafft, Verständnis zu wecken und die Mitarbeiter vom Sinn des angestrebten Wandels zu überzeugen, wird auch die Umsetzung im Unternehmen nicht zur Zufriedenheit realisieren.

Was muss demnach geschehen, damit neue Ideen und Praktiken im Unternehmen dauerhaft angewandt werden? Verständigungsprozesse zielen auf ein Einverständnis, das weit mehr rational als emotional motiviert ist. Einverständnis kann der anderen Seite nicht aufgezwungen oder durch Manipulation auferlegt werden. Menschen ändern sich nicht, weil es andere von ihnen erwarten. Einverständnis beruht stets auf Überzeugung, welche aber weit mehr als nur einen einmaligen Kommunikationsakt – wie zum Beispiel eine aufwändige Kick-off-Veranstaltung – bedarf.

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz bringt es in seinem viel zitierten Ausspruch auf den Punkt:

Gesagt ist nicht gehört.

Gehört ist nicht verstanden.

Verstanden ist nicht einverstanden.

Einverstanden ist nicht angewandt.

Angewandt ist nicht beibehalten.

Führt man nun die einzelnen Schritte von Rogers und Lorenz zusammen, erhält man eine Vorgehensweise für die Kommunikation:

1. Will man ein Veränderungsthema in das Bewusstsein der Mitarbeiter bringen, ist dafür zu sorgen, dass sie davon ausreichend oft bzw. intensiv genug gehört haben.
2. Will man die Relevanz des Themas für die Mitarbeiter deutlich machen, ist dafür zu sorgen, dass die Inhalte durchgehend verstanden, die Ausprägung und Auswirkungen der Veränderung deutlich werden.
3. Die Phase der Urteilsbildung geht einher mit dem Erzielen von Einverständnis. Es ist notwendig, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die angestrebte Veränderung sinnvoll und machbar ist.
4. und 5. Versuch und Bestätigung, Übernahme und Beibehaltung müssen kommunikativ begleitet werden, um das in Phase 3 erzielte Einverständnis zu stärken. Unvermeidbare Rückschläge in der Phase der ersten Anwendung dürfen nicht dazu führen, dass die Mitarbeiter ihr Einverständnis zurück nehmen, weil sie sich getäuscht glauben.

Interne Kommunikation ist vor allem in den Phasen der Veränderung als Prozess zu verstehen, durch den Handlungen und Reaktionen in einem Unternehmen angestoßen und fortlaufend unterstützt werden können, der den Dialog ermöglicht, Probleme löst, eine gemeinsame Basis schafft und damit Verhalten verändert. Der Kommunikationsprozess soll dazu beitragen, dass am Ende Arbeitsabläufe anders gestaltet und angegangen werden als früher oder dass völlig neue Abläufe in der Zusammenarbeit eingespielt werden – beides, um eine gesteigerte Leistung in Richtung Märkte und Kunden zu bewirken. In jedem Fall bedeutet es für die Mitarbeiter, ihr Verhalten, die Art und Weise, wie sie Handlungen ausführen, zu ändern.

An diesen Punkt müssen sie Schritt für Schritt herangeführt werden. Beginnend mit der Information muss der Dialog durch Diskussionen, Berichte und Beschreibungen immer dichter gestaltet werden, um den Mitarbeitern den Weg zur Anwendung des anfangs nur Gehörten deutlich zu machen. Das bedeutet eine entscheidende Weiterentwicklung in der Geschichte der innerbetrieblichen Kommunikation.

In Unternehmen und Dienstleistungsorganisationen, die bislang dem (internationalen) Wettbewerb offenbar noch nicht so sehr ausgesetzt waren, findet man hingegen häufig kaum mehr als den guten Willen, Mitarbeiter besser einzubinden.

Es scheint noch nicht durchgehend verstanden zu sein, dass Kommunikation im Unternehmen mehr sein muss als der einfache Transport bereits getroffener Entscheidungen, will man der andauernden Instabilität begegnen, die nicht selten von Existenzangst begleitet wird. In einem Arbeitsumfeld, wo die Unsicherheit alltäglich ist, muss der Kontext des Wandels, müssen die Gründe und Auswirkungen von Strukturveränderungen vermittelt werden. Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Zusammenhänge sind zu erläutern, die Art des Veränderungsprozesses und mögliche Alternativen müssen veranschaulicht, Benchmarks erklärt werden, und vor allem sind die mit der Veränderung verbundenen neuen Einstellungen und Verhaltensweisen zu vermitteln sowie der Wertekontext darzustellen.

Seit Beginn der 90-er Jahre sind die Aufgaben der internen Kommunikation, zumal vor dem Hintergrund der Wertschöpfungsdebatte, um einiges anspruchsvoller geworden. Ihre Funktion ist es, der Belegschaft bei allen Veränderungen eine Orientierung zu ermöglichen, damit sie die Bodenhaftung nicht verliert. Mitarbeiter mussten im immer härter werdenden Kampf um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen lernen, systemisch zu denken, Zusammenhänge zu verstehen und in ihrer täglichen Arbeit zu berücksichtigen. Die interne Kommunikation hat die Funktion der Unterstützung bei der Bewältigung immer komplexer werdenden und mit großer Eigenverantwortung versehenen Aufgaben übernommen. Dazu gehört ein optimaler, an die Anforderungen der Zielgruppe angepasster Medien-Mix. Aber die zu vermittelnden Inhalte bilden die eigentliche Herausforderung.

AB 2000: DEN WANDEL MIT BODENHAFTUNG GESTALTEN

Die Transformation von Unternehmen führt zu einer neuen Rolle der internen Kommunikation und ihrer Funktionsträger. Es ist nicht zu leugnen, dass sie ein essentieller Faktor für den

Erfolg von Veränderungsprozessen ist, wenn sie methodisch betrieben wird. Dazu gehört ein Gespür für die Befindlichkeiten der Mitarbeiter sowie eine sichere Einschätzung der Gestaltungsmöglichkeiten und der Wirkungszusammenhänge im Unternehmen.

Wenn Unternehmensstrukturen radikal erschüttert werden und sich im Prozess der Transformation befinden, reicht das Modell der traditionellen Herstellung und Pflege von Mitarbeiterzufriedenheit für eine Bindung an das Unternehmen nicht mehr aus. Jetzt muss die interne Kommunikation auch und vor allem das Ziel haben, die Führung zu unterstützen und damit die Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie zu erleichtern. Der Ansatz kann sich mithin nicht mehr nur auf die Bereitstellung und Optimierung von Kommunikationsmedien beschränken. Im Modell für Engagement bestehen die Anforderungen vor allem darin, die Mitglieder des Managements zu beraten und bei der Wahrnehmung ihrer Kommunikationsaufgaben, das heißt bei der Ausübung ihrer Rolle im Veränderungsprozess zu unterstützen.

Denn Führungskräfte müssen lernen, nicht nur zu informieren, sondern Botschaften zu vermitteln. Aufgabe der Kommunikationsexperten ist es, sie beim Erwerb der notwendigen Kommunikationsfähigkeiten zu unterstützen. Erfolgreiche Unternehmen wissen, dass strategische interne Kommunikation einen Wettbewerbsvorteil darstellt und dass Führungskräfte darin eine entscheidende Rolle spielen, indem sie das große Gesamtbild der Veränderung in wirksame Handlung übersetzen. Wenn die Mitarbeiter die Botschaft verstanden haben, sie wissen, wohin die Firma steuert, welche ihre Rolle dabei ist und wie sie zum Erfolg beisteuern können, dürften Führungskräfte weit weniger Zeit damit verbringen müssen, Brände zu löschen, Konflikte zu lösen und die Räder der Veränderungsmaschinerie zu ölen. Die Rolle der Kommunikationsexperten im Unternehmen ist es, diesen Kommunikationsprozess in Gang zu setzen, die entsprechenden Instrumente bereitzustellen, ihre Einführung und Umsetzung zu unterstützen und ihren Fortschritt im Auge zu behalten.

Die Frage wird sein, wie sich die Herausforderungen an die interne Kommunikation in

Zukunft darstellen werden. Denn genauso wenig wie eine Konsolidierung der Veränderungsdynamik abzusehen ist, werden sich die Anforderungen an die Kommunikationsleistung in Unternehmen absehbar stabilisieren. Es ist vielmehr anzunehmen, dass die zu beobachtenden tief greifenden Veränderungen ganzer Systeme, das heißt die vollständige strategische Neupositionierung von Unternehmen, auch eine neue Perspektive auf die Bedeutung von Unternehmenskultur nach sich ziehen werden.

Unternehmenskultur wird hier verstanden als die Ausprägung von Einstellungen und Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Normen. Im Wesentlichen kommt sie in der Art und Weise der Zusammenarbeit im Unternehmen zum Ausdruck sowie in der Art und Weise des Umgangs mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen. Dies schließt den Kommunikationsstil mit ein.

Neue Verhaltensweisen, gekoppelt an Einstellungen, sind erlernbar, wenn auch unter großen Anstrengungen. Die Aufgaben der internen Kommunikation in diesem Kontext sind hinlänglich beschrieben worden. (Dabei darf übrigens nicht vergessen werden, dass Veränderungen in diesem Bereich durch erkennbare Anpassungen interner Strukturen, wie zum Beispiel Gehalts- oder Prämiensysteme, begleitet werden müssen, um durchgehend wirksam werden zu können.)

Was aber passiert, wenn die Beschleunigung des Wandels weiter zunimmt? Man kann zwar Geschäftsprozesse in kurzer Zeit neu strukturieren, aber für ihre Verankerung bedarf es eines langen Atems. Neue Verhaltensweisen können auch bei bestem Willen – bezogen auf eine damit verbundene Einstellungsveränderung – und professioneller Vorgehensweise nicht von heute auf morgen problemlos eingeübt werden. Mitar-

beiter brauchen etwas, woran sie sich zumindest mittelfristig orientieren können, um sich auf das unsichere Gebiet der zu verändernden Verhaltensweisen einlassen zu können. Sie brauchen etwas, mit dem sie ihr Unternehmen bei aller Unsicherheit sicher identifizieren und mit dessen Hilfe sie sich selbst einordnen können. Die sich immer wieder ändernde Art und Weise der Zusammenarbeit, des Verhaltens im Wettbewerb, der Reaktion auf Marktveränderungen, des Umgangs mit Kunden kann es aber wohl nicht sein. Was aber dann?

Bedingt durch den beständigen Wandel kann sich Unternehmenskultur in ihrer vollständigen Ausprägung offenbar gar nicht mehr festigen. Als sie in den Anfängen des Change Managements ebenfalls auf den Prüfstand kam, ging man noch davon aus, dass sie sich den neuen Wettbewerbsregeln entsprechend wandeln müsse, dies aber bis zur vollständigen Durchdringung durchaus zehn bis fünfzehn Jahre dauern könne. Heute existieren zahlreiche Unternehmen oft nicht einmal halb so lange.

Lothar Rolke hat in seiner Studie über die Bedeutung der Unternehmenskommunikation unter anderem herausgefunden, dass die Loyalität der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen abnimmt, und zwar in noch größerem Ausmaß als die Loyalität der Kunden. Das verwundert wohl nicht angesichts der wachsenden Auflösung tradierter Formen der Zusammenarbeit ohne ausreichend überzeugende Konzepte für neue Formen sowie vor allem angesichts der Arbeitsplatzunsicherheit. „Wir können deutlich sehen, dass die Interessen der Mitarbeiter im Sichtfeld des Managements in den letzten zwölf Jahren ziemlich an den Rand gewandert sind. Nicht zuletzt wegen Restrukturierungen und Fusionen“, erläutert Rolke in einem Interview im PR-Magazin (8/2003, S.34). Viele Mitarbeiter fühlen sich nicht mehr wertgeschätzt und verhalten sich dementsprechend distanziert. Das ist weder förderlich für die rasche Umsetzung anstehender Veränderungen noch für die Bindung von produktiver Kapazität und wertvollem Know-how. Engagierte, selbständig und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind aber bekanntermaßen das wichtigste Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb, der – auch keine neue Erkenntnis – zudem immer härter wird.

Was also kann Mitarbeiter in Zukunft noch über eine längere Zeit an das Unternehmen binden? Was kann sie veranlassen, die ständigen Anpassungen an den Wettbewerb und die damit verbundenen Anforderungen absoluter Flexibilität mit zu tragen? Früher war es das „Wir-Gefühl“, die Gewissheit, dass das Unternehmen weitgehend so tickt wie man selbst, die Sicherheit, dass man sich auf die Ausprägungen der eigenen Unternehmenskultur im Großen und Ganzen verlassen konnte. Aufgabe der internen Kommunikation war es, dieses „Wir-Gefühl“ hervorzu-rufen und am Leben zu erhalten und die damit verbundene Unternehmenskultur zu beschreiben. Motivation und Identifikation waren die dazugehörigen Schlüsselbegriffe.

In Zukunft dürfte sich die Kultur eines Unternehmens nur noch schwer durch eine Reihe verlässlicher Komponenten definieren lassen, selbst wenn sich längerfristige, weniger instabile „Arbeitsabschnittsphasen“ beschreiben ließen. Vielmehr wird sich ein Unternehmen durch seine uneingeschränkte Wandlungsfähigkeit auszeichnen müssen, wenn es im Wettbewerb überleben will. Die Mitarbeiter werden eine Kultur des Wandels mit sich verändernden Formen der Zusammenarbeit und des Kommunikationsstils als normal erleben und sich damit arrangieren müssen. Und dennoch wird es etwas geben müssen, woran sich das Profil eines Unternehmens fest machen lässt, etwas, worauf man sich verlassen kann, das Loyalität hervorrufen kann.

Wenn es nicht die Verhaltensweisen und Einstellungen sind, sind es vermutlich die Werte, für die ein Unternehmen steht, die es glaubwürdig agieren lassen und die bei aller Veränderung über eine längere Zeit Kontinuität dokumentieren könnten. Denn ein Unternehmen wird auch weiterhin hervorragende Produkte zu guten Preisen liefern, seine Mitarbeiter motivieren, die Eigentümer zufrieden stellen und sich um ein gutes öffentliches Standing bemühen müssen, um sich seine Handlungsspielräume erhalten zu können. Insbesondere Motivation und das Schaffen eines Standings funktioniert aber nicht durch subjektiv erlebte Wechselhaftigkeit – sei diese zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unternehmerisch auch noch so sinnvoll.

Sicherlich werden auch dauerhafte Unternehmenswerte weiterhin entsprechend der gesell-

schaftlichen Veränderungen einem Wandel unterworfen bleiben. Immerhin spiegeln Unternehmen stets die Gesellschaft wider, in der sie agieren. Aber Wertewandel hier wie dort läuft über einen vergleichsweise langen Zeitraum ab. Somit werden Unternehmenswerte vielleicht der einzige verbleibende stabile Faktor einer einst vertrauten Unternehmenskultur sein, der Anker bei allen Verwerfungen.

Motivation und Identifikation als Grundlage der Mitarbeiterbindung sind keine überholten Faktoren. Sie sind aber in Zukunft ungleich schwerer herbeizuführen. Das klassische, familiäre „Wirkgefühl“ wird nicht mehr herzustellen sein. Kein Unternehmen kann eine Form der Bindung bieten, in der sich ein Mitarbeiter schlicht zufrieden zurücklehnen kann. Nichts ist mehr sicher. Nicht die persönliche Arbeitsumgebung, nicht der tägliche Arbeitsablauf, nicht die Menschen im und außerhalb des Unternehmens, mit denen man zusammenarbeitet, nicht die Anforderungen an die Arbeitsleistung, nicht einmal der Lohn oder gar der Arbeitsplatz.

PERSPEKTIVEN: MITARBEITERKOMMUNIKATION ALS FÜHRUNGSAUFGABE

In Zeiten beständigen Wandels muss jeder weitgehend selbständig für seine persönliche Zufriedenheit sorgen. Und die wird vermutlich davon abhängen, ob sich – als einzige Form von Sicherheit – die individuelle Vorstellung vom Leben in einer Gesellschaft mit den Wertvorstellungen eines Unternehmens im Umgang mit seinen Teilöffentlichkeiten vereinbaren lässt. Dazu könnten Begriffe zählen wie Fairness, Ehrlichkeit, Moral und Menschlichkeit.

Die Aufgabe der internen Kommunikation ist es, diese heterogene Persönlichkeit eines Unternehmens transparent und zugänglich zu machen. So muss sie zum einen im Interesse der Geschäftsführung als Prozessor des Wandels fungieren, der die flexiblen Komponenten des Umgangs im und außerhalb des Unternehmens vorantreibt, verständlich macht und mit Leben erfüllt. Dazu gehört schließlich auch eine entsprechende Rollenverteilung im Unternehmen. Mitarbeiterkommunikation kann nicht mehr nur die Delegation an eine Organisationseinheit, sondern muss ein wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe sein.

Interne Kommunikation muss aber zum anderen auch die Interessen der Mitarbeiter befriedigen, die sich in Zukunft vor allem in der klaren Darstellung gemeinsamer Wertvorstellungen niederschlagen wird. Motivation und Identifikation bekommt ein anderes Gesicht. Der Wertschöpfungsbeitrag interner Kommunikation in Bezug auf Mitarbeiterbindung wird der gelungene Spagat sein zwischen einer glaubwürdigen Formulierung von Beständigkeit und gleichzeitig Veränderung.

KONTAKT

*Prof. Dr. Ulrike Buchholz
Fachhochschule Hannover
Studiengang PR/Öffentlichkeitsarbeit
Expo Plaza 12, 30539 Hannover
Telefon: 0511 / 9296 - 2611, Telefax: 0511 / 9296 - 2603
E-Mail: ulrike.buchholz@ik.fh-hannover.de*

Literatur und Materialien

Kommunikation

HERMANN-JOSEF BERG

PulsCheck misst den Puls des Unternehmens

*in: kommunikationsmanager. Das Magazin der Entscheider,
herausgegeben vom F.A.Z.-Institut, Ausgabe 1, Frankfurt/M. 2004*

DEEKELING IDENTITY & CHANGE / ZEB (Hg.)

Fusionen managen. Impulse zur Gestaltung des Wandels in Sparkassen.
Düsseldorf 2004

EGBERT DEEKELING, NORBERT FIEBIG

Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change.
Komplett überarbeitete und aktualisierte Neuauflage. Frankfurt/Wiesbaden, 2002

EGBERT DEEKELING, DIRK BARGHOF (Hg.)

Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis.
Wiesbaden 2003

DIETER HERBST

Interne Kommunikation. Mitarbeitermotivation durch Kommunikation.
Reihe „Das professionelle 1 x 1“. Berlin 1999

Interne Kommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation.

*Tagungsunterlagen zum gleichnamigen Kongress der Deutschen Public Relationsgesellschaft (DPRG) in Mainz,
Oktober 2003. Kostenloser Download www.dprg.de*

CHRISTIAN JAHN

Controlling ist besser (Interview mit Lothar Rolke)
in: PR-Magazin, Nr. 8/2003, S. 34-35

FRANZ KLÖFER

Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren.
Mit 20 Praxisbeispielen.
Neuwied/Kriftel 1999

FRANZ KLÖFER, ULRICH NIES

Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren.
2. vollständig überarbeitete Auflage. Mit 25 Praxisbeispielen. Neuwied/Kriftel 2001

KOTHES & KLEWES (Hg.)

Neue Wege der internen Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation. Kompetenz
2, Informieren, Motivieren, Führen
Düsseldorf 1999. Kostenloser Download www.agenturcafe.de

GERHARD MALETZKE

Kommunikationswissenschaften im Überblick. Grundlagen, Probleme, Perspektiven
Opladen 1998

KLAUS MERTEN, KLAUS; RAINER ZIMMERMANN (Hg.)

Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 1998/1999
Neuwied 1998

NIKO MOHR; JENS MARCUS WOEHLE

Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten
Frankfurt/M. / New York 1998

EVERETT M. ROGERS
Diffusion of Innovations
New York, 4. Auflage 1995

LOTHAR ROLKE
Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch. Was Marketer und
PR-Manager für die Zukunft erwarten.
Farnkfurt/M., F.A.Z.-Institut 2003

SIEGFRIED SCHICK
Interne Unternehmenskommunikation. Strukturen entwickeln, Strukturen schaffen,
Prozesse steuern.
Stuttgart 2002

NATASCHA ZOWISLO, HEIKE SCHWAB
Interne Kommunikation in Veränderungsprozessen
Wiesbaden 2002

Mitarbeiterpublikationen (spezielle und allgemeine Hinweise)

UDO NIMSDORF (Hg.)
Handbuch Mitarbeiterzeitschriften. Praxisratgeber für Unternehmensredakteure. Analysen,
Anleitungen, Arbeitsbeispiele.
Institut für Unternehmenspublizistik. Starnberg

PETER BRIELMAIER, EBERHARD WOLF
Zeitungs- und Zeitschriftenlayout
Reihe Praktischer Journalismus. Konstanz 2000

MICHAEL KALTHOFF-MAHNKE
Werbung in Mitarbeiterpublikationen
*in: kommunikationsmanager. Das Magazin der Entscheider, herausgegeben vom F.A.Z.-Institut, Ausgabe 1,
Frankfurt/M. 2004*

WALTHER VON LAROCHE
Einführung in den praktischen Journalismus
15., völlig neu bearbeitete Auflage. München 2003

STEPHAN RUSS-MOHL
Journalismus. Das Lehr- und Handbuch
Frankfurt/M. 2003

WOLF SCHEIDER, PAUL-JOSEF RAUE
Das neue Handbuch des Journalismus
Reinbek 2003

KLAUS VIEDEBANTT
Mitarbeiterzeitschriften. Inhalt, Konzeption, Gestaltung
Frankfurt/M 2004